

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE COMERCIO Y ADMINISTRACION

---

**Proyecto de Organización de una Sucursal  
dedicada a la Compra Venta  
de Refacciones y Servicio**

T E S I S

Profesional que Presenta:

**RICARDO HUMBERTO JIMENEZ LAMMOGLIA**

Para Obtener el Título de

CONTADOR PUBLICO

México, D. F.

1 9 6 6



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

H. Jurado revisor.

**Sr. Prof. C. P. Manuel Alanis Reyes.**

**Sr. Prof. C. P. y Lic. Eugenio Sisto Velasco.**

**A mi Madre:**

Cuya ternura y cariño llenó mi vida de  
ilusiones

**A mi Padre:**

Que supo ser maestro y a quien debo  
todo.

**Al recuerdo de mi hermano.**

Como una oración a su nombre.

**A mis hermanos:**

Deseando lleguen a esta meta.

**A mi adorada esposa:**

Como símbolo de abnegación y cariño.

**A mis hijos:**

Con todo mi amor.

**A mis Maestros:**

Con agradecimiento eterno.

Con todo respeto y admiración, al

**Sr. Don Salvador Herrera Pimentel C.P.**

Que en la cuesta del progreso me tendió la mano para llegar a la cima.

**Al Sr. Don Perfecto Pavón A. y**

**Sra. Doña Ma. Luisa G. de Pavón:**

Con cariño sincero.

**A mis amigos:**

Con toda estimación.

## PROLOGO

El problema que a menudo se presenta en la práctica por todo lo que ocurre entre Matriz y Sucursales, se ha venido resolviendo en la mayoría de los casos muy satisfactoriamente, principalmente en todo aquello que se refiere a las relaciones que guardan entre sí y al modo de controlar sus operaciones. Yo considero, sin embargo, que cuando existen sucursales ubicadas en lugares apartados, es indispensable implantar métodos y sistemas que hagan posible un mejor intercambio y mayor confianza. Para que ésto se lleve a cabo, resulta necesario incluir en los programas de organización el punto relativo a las sucursales. Ello significa que no basta con el control de la casa matriz; que no es suficiente concebir en forma unilateral la organización de esta casa principal, sino que hay que abundar en lo concerniente al mecanismo de las sucursales, o concretamente a la manera en que deben ser organizadas éstas. Si hay descuido, posiblemente a la larga se registren hechos en verdad lamentables de muy diversa índole. De ahí mi preocupación por conocer de cerca los puntos débiles en el recorrido de las sucursales.

Mi trabajo se inspira precisamente en aquello que a mi juicio no se ha captado aún y aprovecho la oportunidad para aportar mi grano de arena en el problema específico de negocios dedicados a la compra-venta de relaciones y servicio. Lo mío es un proyecto, es simplemente un ensayo, puesto a contribución, de conformidad con mis alcances en lo contable. De acuerdo con ésto, ojalá pudiera efectivamente hacer patente todo lo que deseo en lo que constituye mi Tesis Profesional.

## **PROYECTO DE ORGANIZACION DE UNA SUCURSAL DEDICADA A LA COMPRA-VENTA DE REFACCIONES Y SERVICIO.**

### **I.—ASPECTOS GENERALES.**

- a).—Objetivo principal en el establecimiento de una Sucursal.
- b).—Relación entre Sucursal y Matriz.
- c).—Comentarios sobre el mercado.

### **II.—ORGANIZACION Y CONTROL DE LA SUCURSAL.**

- a).—Plan de Organización.
- b).—Control General.
- c).—Proyecto sobre trabajo y política con respecto a las relaciones entre Sucursal y Matriz.
- d).—Información oportuna y constante sobre las operaciones realizadas y actos ejecutados.
- e).—Los Funcionarios y sus Nombramientos.
- f).—Catálogo de Cuentas de la Sucursal.
- g).—Sistema de Costos.

### **III.—CONTROL DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO Y ELEMENTOS DEL COSTO.**

- a).—Del Departamento de Servicio.
- b).—De las Relaciones.
- c).—De la Mano de Obra.
- d).—De los Cargos Indirectos.

### **IV.—CONTROL INTERNO.**

- a).—Control de los Ingresos.

b).—Control de los Egresos.

c).—Control de Almacén de Refacciones.

#### V.—CONCLUSIONES.

## CAPITULO I

### ASPECTOS GENERALES.

- a).—Objetivo principal en el establecimiento de una Sucursal.
- b).—Relación entre Sucursal y Matriz.
- c).—Comentarios sobre el mercado.

## I.—ASPECTOS GENERALES.

α).—Objetivo Principal en el Establecimiento de una Sucursal.

Es indudable lo necesario que resulta la implantación de una sucursal para negocios cuyos productos y servicios se solicitan en lugares un tanto lejanos del lugar de residencia de la casa matriz.

Los objetivos son:

- 1).—Obtención de mejores ingresos.
- 2).—Creación de mayor número de mercados.
- 3).—Relaciones con proveedores.

Con respecto a lo primero, se pueden hacer los siguientes comentarios:

Con frecuencia, en compañías nuevas, el producto fabricado sólo es distribuido en el lugar de su residencia, teniendo como resultado, con el tiempo, la necesidad de hacerlo en otros lugares, siendo por ésto necesaria la implantación de sucursales en zonas en donde se tiene mayor demanda del artículo, obteniendo a la vez mejores ingresos y mayor movimiento del material.

Con relación al segundo punto, debe agregarse, que al ser implantada un asucursal fuera de la plaza de la casa matriz, trae como consecuencia lógica el conocimiento de los artículos producidos en lugares diferentes. Muchas veces, aunque se conozcan no son adquiridos por la falta de representantes. Se puede dar el caso de que en algunas plazas haya opiniones contradictorias, pero posiblemente existan otras que tengan un criterio distinto.

Con respecto al tercer punto, cuando la sucursal se encuentra en un lugar en que residen uno o más proveedores directos de la

casa matriz, influye para acelerar el envío de materiales y relaciones en forma decisiva. Habrá ocasiones, además, en que la gestión personal del funcionario o funcionarios de la sucursal se traduzca en mejores condiciones de precio y hasta de plazos de entrega.

#### b).—Relación entre Sucursal y Matriz.

Cuando se trata de implantar una Sucursal, debe determinarse el grado de su independencia, ya que puede tener facultades que la reduzcan a simple agencia, o sea que la oficina principal absorba por completo su control.

Para determinar la relación entre sucursal y matriz es conveniente observar la diferencia entre Agencia y Sucursal. La agencia no cuenta con almacén de mercancías, sino que cuando hay un pedido, lo remite a la casa matriz para que sea surtido.

Cuando hay una operación en la que se solicite crédito, esta se turna a la matriz para su autorización, documentación y cobro; asimismo, una agencia no tiene registros de contabilidad, sino que sólo informa de sus operaciones locales por medio de reportes diarios. En una palabra las agencias no llenan por completo la aspiración de una empresa en marcha con perspectivas trascendentales, ni cubre el objetivo primordial en el sentido de aportar dinamismo que se traduzca en auténtico beneficio para la misma.

La sucursal, por el contrario, cuenta con almacén de mercancía surtida por la casa matriz, por lo tanto, dispone de su departamento de crédito para autorizar las operaciones después de haber hecho el estudio de la solvencia del cliente que lo solicita; también cuenta con departamento de cobranzas con su labor inherente. Todo ello sin defecto de que exista relación con el sistema de organización contable que para el caso resultaría inclusive de extraordinaria importancia.

#### c).—Comentarios sobre el Mercado.

La investigación de los mercados se hará antes de decidirse a la inversión de una sucursal. Nos brindará la oportunidad de conocer factores económicos necesarios para medir el grado de la demanda en diversos puntos, tales como estados, áreas comerciales o cualquier otra subdivisión.

La investigación de mercados rinde cifras que necesitamos acerca de la transformación y venta de productos en un centro cualquiera, ésto es, estudia las relaciones entre producción y consumo, logrando reducir las suposiciones.

Tenemos cinco ramas clásicas de investigación en un mercado:

- 1o.—Consumidor,
- 2o.—Producto,
- 3o.—Mercado,
- 4o.—Política de Ventas,
- 5o.—Método de Ventas.

1o.—**Consumidor**.—La investigación nos indicará la existencia de un consumidor potencial, sus características, sus motivos para comprar, sus ingresos, su poder de compra, su nivel de vida, sus costumbres.

2o.—**Producto**.—Al hacerse la investigación del mercado sobre un producto nuevo o un envase que se estime novedoso, los datos que se pretenden serán muy útiles para el conocimiento de los productos que se quieren lanzar al mercado o para mejorarlos y descubrir nuevos usos de los que ya se tienen. Da la oportunidad de saber de antemano la aceptación que va a tener el nuevo producto o los nuevos envases o la nueva marca o nombre del producto que se quiere lanzar, evitándose en esta forma gastos innecesarios. Después de analizar el mercado, se verá si tiene la aceptación que se quiere o se necesita.

3o.—**Mercado**.—Se obtendrán los potenciales por zona y por producto, sugerencias para establecer territorios y cuotas de ventas, conociéndose de antemano los métodos y condiciones de operación de la competencia y cualquier variación de la demanda por factores ajenos a la compañía.

Es necesario observar que un mercado se compite no sólo con los fabricantes de productos similares, sino contra todos los productos que existen en este, ya que esa competencia va a determinar en qué gasta su dinero el consumidor.

Debe compararse el porcentaje de ventas de una compañía en una zona determinada con todo su potencial, en relación al mercado total para obtener el índice de penetración del producto que se piensa lanzar.

Este conocimiento ayuda a modificar los planes de venta, publicidad y promoción para esa zona, si el resultado muestra un índice poco satisfactorio.

4o.—**Política de Ventas.**—Indicará lo efectivo de las ventas y distribución y analizará la estructura de los precios fijados, la publicidad y promoción, así como la situación de los distribuidores y consumidores, además de la información sobre crédito y condiciones de ventas.

5.—**Método de Ventas.**—Permitirá calcular el número de vendedores, la calidad de éstos, la clase de adiestramiento que se les deba dar, el equipo que deben tener para sus demostraciones y pláticas de ventas y catálogos que necesiten para una mejor realización de su trabajo; la estadística de sus visitas al consumidor, sus informes y organización, la supervisión que se necesita y en general las medidas de eficiencia del método de ventas.

Al referirnos a todos estos puntos lo que tratamos es de inclinarnos por superar el problema siempre latente de la producción, la que por ningún concepto es permitible que decline. Esto mismo obliga a obtener por los medios posibles mejores mercados, mejores relaciones con proveedores y clientes y lógicamente mejor retribución al capital invertido.

## CAPITULO II

### ORGANIZACION Y CONTROL DE LA SUCURSAL.

- a).—Plan de Organización.
- b).—Control General.
- c).—Proyecto sobre trabajo y política con respecto a las relaciones entre Sucursal y Matriz.
- d).—Información oportuna y constante sobre las operaciones realizadas y actos ejecutados.
- e).—Los Funcionarios y sus Nombramientos.
- f).—Catálogo de Cuentas de la Sucursal.
- g).—Sistema de Costos.

## **II.—ORGANIZACION Y CONTROL DE LA SUCURSAL.**

Para la casa matriz es de primordial importancia tener la plena seguridad de que la sucursal se encuentra bien organizada, así como bien administrada, por ser la base para el buen funcionamiento en general y para la confianza que se tenga en lo que respecta al plan de organización.

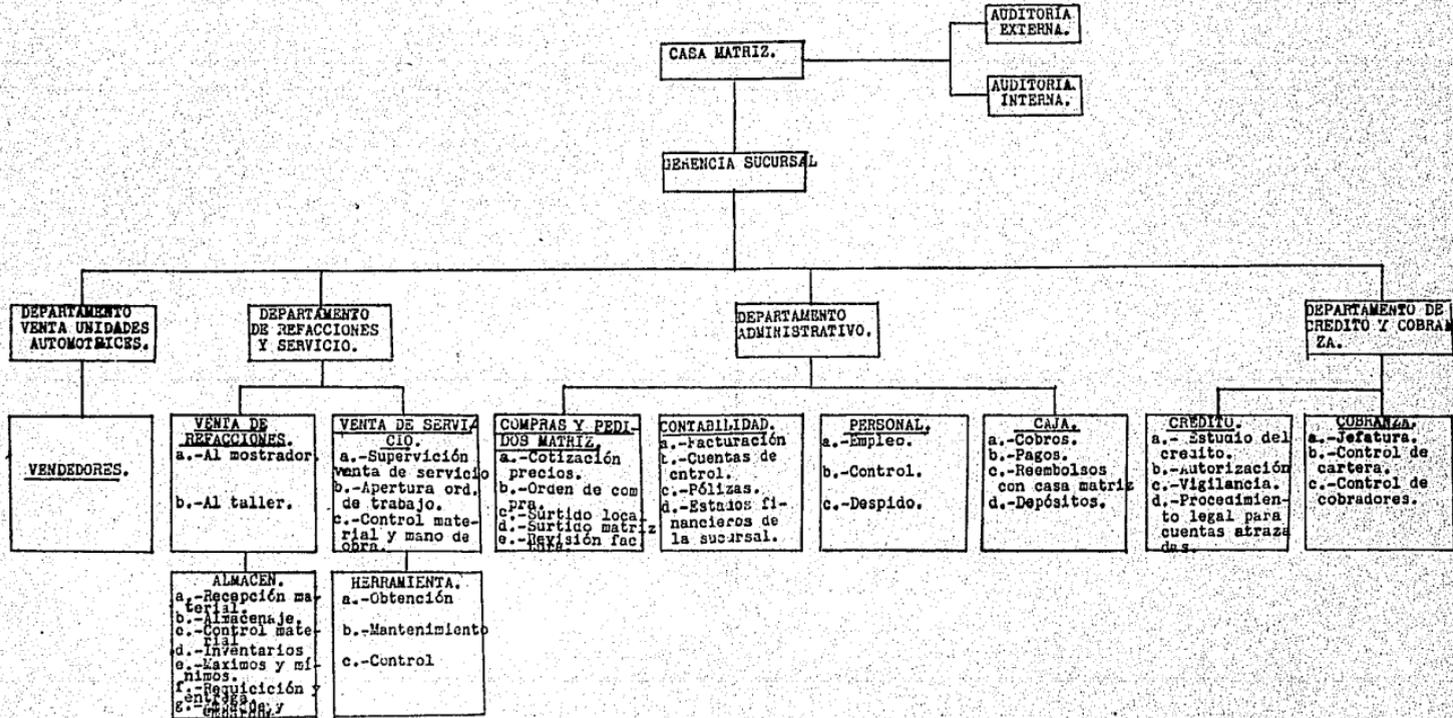
### **α).—Plan de Organización.**

Veamos a continuación la Gráfica de Organización del tipo de sucursal. Se procurará incluir aquellos departamentos indispensables, así como una ramificación considerada como ideal para el mejor desenvolvimiento de sus funciones.

CIA. X. S. A.

SUCURSAL MEXICO

GRAFICA DE ORGANIZACION



La gráfica presentada no es más que el resultado de la observación, es decir, un producto de la experiencia obtenida ya en la práctica. Es factible, sin embargo, que quede sujeto a variación, de conformidad con otras diferentes especialidades, o bien según los aumentos o disminuciones en las tareas específicas.

Lo anterior nos deja entrever la necesidad de explicar el funcionamiento departamental como sigue:

**DEPARTAMENTO DE VENTAS.**—Tal como se pretende, la sucursal se dedicará preferentemente a la venta de refacciones y a los servicios mecánicos. Por lo que respecta a la venta de camiones, procederá como simple representante de la casa matriz. En este caso, por lo tanto, no funcionará en su calidad de independiente.

**DEPARTAMENTO DE REFACCIONES Y SERVICIO.**—En este departamento deben controlarse todas las operaciones que se refieren a la venta de refacciones y servicios, tanto por lo que respecta a la venta de mostrador, como por lo que hace a las cifras representativas por la venta que se lleva a cabo directamente en los talleres, siendo ésto el motivo por el cual debe ponerse especial cuidado acerca de la disciplina relacionada con la formulación de notas de ventas numeradas y sujetas a registro especial para su mayor control. En este departamento es prescindible una atención desmedida en cuanto se refiere a los ingresos por concepto de servicios, y, para tal efecto, sobre la supervisión de ésta actividad descansa la confianza que se tenga para suponer dicho ingreso en su forma más cabal. Consecuentemente, un control para los servicios a base de órdenes de trabajo debidamente manejadas y revisadas, así como desarrollando una estrecha vigilancia sobre todas y cada una, constituye por decirlo así, el método adecuado para su debido control y funcionamiento, toda vez que el registro de órdenes de trabajo es indicativo de las ganancias que sobre éste particular se obtengan.

**DEPARTAMENTO DE ALMACEN.**—Depende directamente del departamento de refacciones y servicios, pues en él se encuentran las personas adecuadas para el conocimiento de las refacciones y otros artículos que se manejan. El jefe de refacciones y servicio es la persona directamente conectada con el almacén para vigilar constantemente los máximos y mínimos basándose en la demanda de venta, por el mostrador y por el departamento de servicio.

DEPARTAMENTO DE HERRAMIENTA.—Aquí es preciso tener la más completa orientación acerca del control de las herramientas, desde el momento mismo de su adquisición, hasta dejar satisfecha la aspiración del negocio en cuanto al control. En este sentido, no podría ser más adecuado otro método que el que se refiere al de conservar un saldo o una cifra de carácter permanente que figure siempre en los Estados Financieros a cambio de que las adquisiciones por necesidades durante el transcurso del tiempo, sean objeto de cargos específicos o cargos indirectos de servicio.

Al adoptar este procedimiento, pueden hacerse reflexiones sobre la suerte de la depreciación, pero en este caso, resultaría atinado no afectar los costos en vista de que la herramienta, siempre se supone en magníficas condiciones de trabajo, porque la que se deshecha es motivo de reposición inmediata. Por todo lo anterior, es fácil observar que se trata de una disciplina ideal para esta clase de negocios en que un buen número de personas maneja diariamente tales instrumentos. Ahora bien, no podríamos llegar a un perfecto control si el procedimiento a que me refiero no se complementara con la exigencia por parte de la gerencia en el sentido de que los trabajadores firmarán vales que amparan una lista completa de las herramientas y de que, frecuentemente, dicha documentación fuera objeto de constantes cómputos.

DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y PEDIDOS MATRIZ.—Es muy común que en este departamento, existan malos manejos por la facilidad que hay para ello, por tanto, es necesario se tenga el mayor cuidado en la elección del personal que se encargará de las compras, así como de los sistemas que sean implantados, tales como listas de precios debidamente ordenadas, listas de proveedores, calidad, tiempo de entrega, etc., verificando así, constantemente, la realidad de que todo lo que se compra haya sido bajo las reglas establecidas.

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.—Para la casa matriz, es de suma importancia conocer el funcionamiento de la sucursal, en consecuencia, es indispensable que este departamento informe oportunamente acerca de las operaciones de la misma, debiendo enviar diariamente la póliza, adjuntando a ella absolutamente todos los comprobantes correspondientes a las operaciones. De este modo el departamento de auditoría interna podrá estar en condiciones de checar diariamente lo que informa la sucursal.

**DEPARTAMENTO DE PERSONAL.**—Es necesario también su información oportuna a la casa matriz de las necesidades de personal, altas del mismo, así como de las bajas para los fines legales y de control.

**DEPARTAMENTO DE CAJA.**—Le suponemos actividad de cobranza diaria originada por los servicios de los talleres, así como por las ventas de contado y a crédito de refacciones.

Resulta pertinente aclarar que la cuenta bancaria que recibe los créditos diarios de la sucursal, es cuenta de la casa matriz, la que únicamente puede girar sobre la misma, por tanto, en este caso, el asiento que procede es cargo a casa matriz con crédito a ventas contado, subcuentas refacciones o trabajo directo o bien a clientes. La sucursal, a su vez establecerá también una cuenta bancaria que manejará a base del movimiento que se refiere a cheques para gastos y compras durante un lapso de tiempo. Esto significa que la matriz tiene confianza en lo que a ingresos y egresos de la sucursal se refiere, ya que estos últimos están sujetos a la comprobación periódica para efectos de una nueva expedición de cheques.

**DEPARTAMENTO DE CREDITO.**—Este departamento por su naturaleza misma, exige mayor preocupación en el manejo de sus diferentes labores. Desde luego, por la fuente de datos que motiva la confianza sobre el crédito que se otorga, la debe descansar en una metodología rigurosa con el objeto de que la persona o personas que en último análisis autoricen el crédito de que se trata, ya se encuentren debidamente respaldadas, lo que se reflejará en la más absoluta garantía del interés de la empresa en general. Independientemente de las normas que se establezcan a cerca del crédito, es necesario pensar en una disciplina constante relacionada con investigación que proceda según la información diaria de cobranza, porque, en un principio, puede haber clientes buenos pero a la larga éstos se descomponen.

**DEPARTAMENTO DE COBRANZAS.**—Como su nombre lo indica, tiene a su cargo todo el desempeño que se refiere al control y vigilancia de toda la documentación que deba salir para la cobranza del día a través de cobradores, por lo mismo, se requiere que la jefatura lleve archivo especial a base de llaves de seguridad, índices alfabéticos y de fechas; al mismo tiempo serán necesarias las relaciones dia-

rias de documentación en poder de cobradores así como la debida revisión de los sobres que manejan estas mismas personas. Esto indica que se formularán reportes individuales para decidir lo que convenga hacer en un momento dado.

Por lo anteriormente dicho, ya nos encontramos en condiciones de ver más claramente el plan general de funcionamiento, es decir, que se trata propiamente de un sistema de tipo funcional, con toda su independencia, pero sin que deje de reconocerse la ingerencia por el control que se requiere y por la responsabilidad que su encargo implica, de la gerencia general.

Al mismo tiempo, ya también se puede pensar en que, a su vez, la gerencia cumpla con las órdenes recibidas de la casa matriz.

Dentro de todo este aspecto general entendido hasta ahora, bien podemos hacer comentarios acerca de que las responsabilidades de la gerencia son, desde luego, en grado sumo, precisamente por la confianza que le ha otorgado la casa matriz, por lo tanto, jefes de departamento y personal en general, deberán coadyuvar y colaborar de la manera más conveniente a fin de obtener el mayor beneficio posible en el terreno económico por parte de la empresa en general.

Es de tomarse en consideración un problema que a menudo se presenta en este tipo de empresas, o sea el que se relaciona con la confianza de que disfruta un gerente general y a la cual debe responder íntegramente cuando la sucursal se encuentra en lugares muy apartados de la casa matriz.

Cuando hablamos en este término es cuando más urgente resulta un control interno, el que debe implantarse siempre, no obstante existir la confianza a que me he referido.

De hecho, la sucursal se enfrenta a problemas y movimientos diarios de inaplazable resolución, lo que da margen para reflexionar acerca de lo que puede significar una mala política o una mala dirección en un momento dado o por espacio de algún tiempo.

Todo ello robustece una vez más el sentido que en materia de sucursales debe prevalecer sobre la presencia del control interno.

#### b).—Control en General.

Con el objeto de que se entienda bien todo aquello que la casa matriz ha de puntualizar en relación con la política en general

que debe existir en relación con sus sucursales, o sea que de una manera definida se comprenda la responsabilidad de la gerencia de la sucursal, ya en pleno funcionamiento con respecto a los objetivos de la casa matriz, así como sus limitaciones y demás elementos que hagan posible la más completa armonía, es menester tomar en cuenta algunas recomendaciones que me parecieron muy pertinentes de W. Paton, en el Manual del Contador.

"Una Organización tiene que ser dirigida por una autoridad central, encargada de hacer planes de trabajo y de dictar las órdenes precisas para la ejecución de las mismas.—Esta autoridad central, representada por el Gerente, tiene que ser capaz de controlar el trabajo de cada uno de la organización, ya que el control efectivo exige que no se produzcan desviaciones de los planes trazados. Es esencial que se impida que los subordinados sigan un camino no previsto en los planes de la dirección; es así mismo esencial que se les obligue a realizar lo que se espera de ellos en la ejecución de los planes trazados, si se quiere que los resultados de operación no sean inferiores a los que se espera lograr.—La fuerza a conseguir esos resultados se titula: "Control Administrativo" y los medios mediante los cuales se ejerce el control, conferencias, instrucciones escritas, estados e informes, etc., se llaman Instrumentos de Control.—El control eficaz consiste en la creación de relaciones adecuadas entre las diversas funciones del negocio y de los resultados finales de operación.—Responsabilidad de la Gerencia en la concepción de plan de trabajo.—Los planes para realizar cualquier actividad mercantil, han de estudiarse con mucho cuidado antes de iniciar un negocio. Estos planes deben dirigirse a la consecución de una meta claramente definida, meta que se haya implícita en los planes de acción de la empresa. La política comercial es, en resumen, un conjunto de mecanismos de control perfectamente determinados que revelan los designios del negocio y los métodos mediante los cuales se llevará a cabo su realización. Esta política se basa en un conocimiento adecuado y preciso y es el cimiento sobre el que se construyen los proyectos del negocio y sobre el que se apoyan los estándares que sirven para comprobar los resultados obtenidos. La política, o sea el plan de acción, es un hito, que sujeta a los funcionarios encargados de la dirección a un freno y a

una disciplina; además provee un conjunto de normas estándares que conducen a un desarrollo científico del negocio y no al desarrollo basado a las oportunidades del momento.—Responsabilidad por la ejecución de los planes.—Si bien el primer punto esencial en el funcionamiento de cualquier empresa mercantil, es que la misma tenga una finalidad claramente definida, la responsabilidad de la Gerencia se extiende más allá. Cada plan de acción o política debe llevarse a cabo por completo. Los planes de acción acertados se formulan con suficiente flexibilidad para permitir que al ejecutarlos se adapten a condiciones que puedan variar; no obstante, debe exigirse que se realicen en lo esencial y es aquí donde es indispensable el control administrativo. En una organización importante el Gerente no puede estar en contacto directo con todos los subdirectores, y los contactos que en realidad tiene no son lo bastante continuos para permitirle dirigir la ejecución ininterrumpida de la política y de los proyectos. Una buena parte de la responsabilidad por la ejecución de la política de la empresa, tiene que delegarla en un funcionario subordinado. En lo que respecta a cada departamento funcional, la política general tiene que dividirse en políticas o planes funcionales principales. A su vez cada uno de esos planes tiene que ejecutarse totalmente. Sin embargo, la completa ejecución de los planes funcionales depende de una división adecuada de los mismos en políticas o planes departamentales, cuya ejecución se exige a los jefes de departamento”.

Era necesario extenderse en la transcripción de estos conceptos del Manual del Contador porque considero que se abarca una gran parte de los principios que rigen en un negocio que tenga necesidad de establecer Sucursales, ya sea en la misma entidad federativa en donde se encuentra ubicado éste o en distintos estados de nuestra República; claramente se advierte que la acción es dirigida aceptadamente, según se dice con la suficiente flexibilidad, para permitir la ejecución de los planes de la casa matriz, debidamente coordinados con los planes e idea esencial del desarrollo en plena actividad de los ejecutivos de la sucursal. En general, es lógico suponer que cuando se trata de negocios de cierta consideración los directivos de la casa matriz deben depositar su confianza en las personas, pero fundamentalmente en el control que sirve de base para la mejor realización del

objeto y con ésto, de hecho entendemos, como dice W. Paton, que la política general habrá que dividirla en políticas o planes funcionales principales, para que éstos se ejecuten totalmente del mejor modo.

c).—Proyecto sobre Trabajo y Política con respecto a las relaciones entre Matriz y Sucursales.

Nuevamente he de referirme a todo lo que el Manual del Contador explica con respecto al plan de trabajo a desarrollar obedeciendo órdenes encaminadas a seguir la política favorable a los intereses de estos negocios. Este autor nos dice, por ejemplo, que en la mayor parte de los casos, la política debe registrarse en actas de las juntas del Consejo de Administración, es decir, que tal política debe darse a conocer por escrito con objeto de evitar toda ambigüedad, pero no obstante, habrá casos en que es necesario la amplitud en los conceptos para obtener flexibilidad en la realización de los planes y que la interpretación de éstos constituya por decirlo así, otra de las responsabilidades de la gerencia. No dejan de ser interesantes éstos conceptos del Autor y sin embargo hay puntos que en nuestro medio no encajan perfectamente porque se presiente que la política debe conocerse con la suficiente amplitud, desde luego, pero sin que sea necesario precisamente en que ésta conste por escrito, con tal de que en el ánimo de funcionarios y jefes exista plena identificación con respecto a la misma, o sea que de hecho debe preponderar un solo concepto, el más cabal e idóneo, dado a conocer en sus juntas de consejo e inclusive, a través de las diferentes divisiones, que cuando exista desacuerdo, inmediatamente se haga notar, con lo cual, cuando hay flexibilidad ya no se realiza, pudiéramos decir, el plan bajo el ritmo que es de desearse o bajo el método o norma.

En lo que sí debo estar absolutamente de acuerdo con W. Paton es en lo que se refiere al trato o explicación sobre los distintos planes a sus directores o ejecutivos en general para que éstos a su vez transmitan la idea a los Jefes de Departamento, a efecto de que la acción se encuentre coordinada en lo posible, de lo que se desprende que habrá mejor control administrativo, en caso contrario, es indudable que tendrán que registrarse bastantes casos erróneos o equivocados por decisiones mal dadas, por falta de una orientación inteligente respecto al plan general.

Estimo pertinente agregar, que habrá ocasiones en que los gerentes de las sucursales, ya que el caso concreto de estos negocios, por virtud de tener la suficiente experiencia sobre hechos ya realizados o sobre operaciones que constantemente o de manera esporádica se presentan en la práctica, se vean obligados a contrariar transitoriamente cierta orden recibida, pero ello no impide en absoluto que tanto verbalmente como por escrito, en forma oportuna, deba dar a conocer a la matriz las razones por las cuales procedió a aprobar en determinado sentido.

En el fondo, ésto significa que probablemente se hayan descuidado puntos en la política a seguir de los altos funcionarios, lo que amerita ser reconsiderado. Como punto consecuente a lo explicado en este párrafo se presenta un razonamiento en los términos de decir que indefectiblemente debe ponerse en juego la inteligencia y el criterio de los gerentes de las sucursales, para que en un momento dado éstos puedan o sepan hacer que la balanza se incline a su favor cuando por su decisión han resultado los interesados en la empresa más favorecidos o menos perjudicados. Así tenemos, por ejemplo, el caso de la determinación por parte de la matriz, de cerrar el crédito en general, cuando que por muchos conceptos el conocimiento pleno de la clientela del mercado por parte de la gerencia de la sucursal puede dar margen a una decisión completamente en contrario. Por lo tanto, de lo anterior se deduce que el Gerente de la Sucursal, debe obrar siempre con un criterio lógico y elástico cuando éste reciba determinadas órdenes o políticas de la casa matriz, pues en ocasiones no podrán ser realizadas al pie de la letra, porque en principio, pueden ser perjudiciales para la empresa en general.

d).—Información oportuna y constante sobre las operaciones realizadas y actos ejecutados.

Pudiera ser factible que con motivo de haberse efectuado por espacio de algún tiempo un gran número de operaciones, muchas de las cuales probablemente no hayan sido sometidas al plan preconcebido, o que también se hayan ejecutado algunas órdenes mal interpretadas o tal vez dolosamente realizadas, el negocio en general se encontraría en circunstancias críticas por muchos conceptos. Esto, como es natural, hace pensar que es indispensable que como norma

se establezca una información periódica constante. Por virtud de esta medida se puede llegar a implantar un contacto perfecto entre matriz y sucursales, toda vez que, en vista de las circunstancias, oportunamente se darían a conocer los cambios que procedan, en caso contrario, o sea cuando de hecho existe desdén o descuido por parte de las autoridades para poner en práctica cuanta disciplina sea necesaria, ello redundará en perjuicios lamentables para estas empresas.

Independientemente de la necesaria información, también podría implantarse la medida de practicar auditorías internas y aún externas en su caso, para tener plena seguridad del control y de la eficacia obtenida una vez que ya se han dictado las órdenes conducentes en determinado sentido.

En el caso particular de matriz y sucursales en negocios del tipo que me ocupa en el presente trabajo, debe hacerse hincapié en los informes contables y administrativos que la sucursal debe enviar a la casa matriz.

Considero que los estados principales que la sucursal debe mandar a la casa matriz son desde luego el Estado de Pérdidas y Ganancias y el Balance General, debiendo formularse éstos mensualmente. Con relación a los demás análisis correlativos de estos estados, deberán presentarse también cada mes. Ahora bien, hay datos que es necesario se den a conocer en forma diaria a la casa matriz, por ejemplo, las ventas tanto a crédito como al contado, depósitos efectuados en cuenta de la matriz, envío de copias de comprobantes, como notas de venta, vales de requisiones de almacén, órdenes de compra, recepción de mercancía, vales de devolución de material al almacén, notas de crédito, órdenes de trabajo, etc. Además de todo lo anterior, es muy conveniente que el Gerente de la Sucursal haga mensualmente comentarios particulares sobre el movimiento de su dependencia, así como las deficiencias encontradas durante el transcurso del mes. Es indudable que a través de los ya citados estados financieros, informes y demás comentarios se puedan conocer perfectamente las tendencias a veces sumamente marcadas, ya sea en los renglones del capítulo de resultados, como en el caso de las ventas, ya sea en lo que se relaciona al costo de lo vendido o en lo que respecta a los conceptos utilidad bruta, gastos de operación y utilidad

neta, pero por lo que se refiere al Balance General, se puede estar en aptitud de medir la capacidad operativa y funcional de la sucursal, estableciendo razones de muy diversa índole entre las diversas partidas de este estado principal. En tales condiciones, la matriz siempre estará en posibilidad de observar, medir, ejecutar o resolver acerca de la política que en un momento dado convenga ejercitar. Desde luego, en estos negocios, constituye un imperativo, conocer oportunamente la forma en que se va registrando la utilidad en sus dos principales ramificaciones o conceptos de ingreso: la que se refiere al servicio de talleres y la que se refiere a la venta de refacciones, así como el beneficio obtenido conjuntamente. Sobre este particular, lo inherente al servicio y venta de refacciones para efectos de análisis exclusivamente es lo que de hecho, hace patente la mayor claridad y sencillez en la interpretación general del ritmo de las operaciones.

Por lo visto, el inversionista en general de esta rama puede descansar o tener la seguridad plena sobre la forma en que se encuentran garantizados sus intereses, cuando exige o cuando hace que se cumpla cuanta medida sea necesaria en función de las disciplinas de rendir periódica, constante y eficazmente Estados Financieros e información correlativa.

#### e).—Los Funcionarios y sus Nombramientos.

Por ningún concepto debe descuidarse algo que requiere profundidad en el estudio, o que, por su naturaleza misma, demanda excesivo cuidado hasta en el terreno psicológico porque se trata de estimar un valor, nada menos que el valor de las personas que habrán de manejar el negocio. En este terreno debe caminar siempre con el mayor escrúpulo, siendo ésta la razón, inclusive, por la cual la mayoría de los autores se esfuerzan y se extienden demasiado a sus comentarios. Es obvio que la empresa moderna exija siempre más y mejor y no admita equivocación o error cuando se ha puesto en juego la técnica moderna. Considero sumamente importante la dinámica de este estado de cosas que, inclusive, me atrevo a pensar que no solamente basta con las características de determinado elemento, vislumbrado a raíz de la experiencia de un corto lapso, sino que también es menester poner a prueba otros procedimientos en la forma más cabal y cumplida. De por sí, es indispensable considerar, que aparte

de todo, lo que constituye una simple división del trabajo para llegar a alcanzar otra meta, la que habrá de darnos la fórmula final, es la del nombramiento de un funcionario o de un ejecutivo, porque en el caso de matriz y sucursal, principalmente cuando ésta última se encuentra ubicada en lugares apartados, es muy necesario se tenga el mayor cuidado en escogerlos, tanto por el conocimiento que ya tengan del negocio, como por su solvencia moral, todo ésto, en virtud de estar fuera del alcance y la vigilancia personal de los dueños de la empresa, pues, aunque bien es cierto que ya he mencionado que para el Control de la sucursal, la matriz se vale de varios procedimientos, tales medidas sin embargo, nunca serán satisfactorias si no se tiene al frente de cada departamento de la sucursal, personal que sea incapaz de cometer actos dolosos. Lo anterior también se relaciona con la confianza que la matriz deposite en el gerente de la sucursal, pues si bien es cierto que si a éste se le exigen responsabilidades, también debe proporcionársele la autoridad necesaria y el respeto de sus decisiones, desde luego lógicas y encaminadas al beneficio económico de la compañía en general. El gerente de la sucursal difícilmente podría llevar por buen camino el funcionamiento del negocio si los altos ejecutivos no le dan la importancia que merece este cargo, en virtud de que no se le podría estar consultando momento a momento todos los problemas que se presentan, porque ésto traería como consecuencia gastos innecesarios y posiblemente hasta la pérdida de determinadas operaciones que puedan ser benéficas, dada la tardanza para la resolución. Además de todo lo anterior, pudiendo llegar a la conclusión de que en vista de que el Gerente no decida nada ni afronte ningún problema, la Gerencia de la Sucursal no es buena porque no decide nada, porque no tiene criterio y la verdad sería que la matriz absorbería todas las responsabilidades del Gerente de la Sucursal, sin ningún objeto práctico.

En todo caso siempre resultan útiles todos aquellos consejos que se encuentran estrechamente vinculados en la elección de ejecutivos, como el que se refiere a que el grado de competencia de éstos puede variar considerablemente de un negocio a otro y aún dentro de los mismos; otro sería el que los Gerentes Ejecutivos difieren en sus cualidades cuando hay seguridad en sí mismos y ello, junto con la necesidad de tomar decisiones, viene formando rasgos atribuidos al gerente general, respecto a su personalidad, siendo que en realidad no

es así, si se estudia en conjunto a los gerentes, porque se podrá encontrar que algunos son tímidos pero con la astucia para defenderse y no pedir consejos, o sea que no se advierte en ellos ser conscientes de sus defectos, errores o deficiencias. Todo ésto admite que haya dos grupos de personas: el de los empleados sumisos pero magníficos en su especialidad en cosas rutinarias, y el otro, el que se atreve a tomar decisiones con independencia de criterio y a quienes se debe la dinámica del negocio, capaces de absorber situaciones difíciles, que constituyen un elemento constructivo capaz y positivo.

De todos modos, las circunstancias muy especiales que prevalecen en la estructura general de estas empresas, con todas sus características que conocemos, nos conducen a meditar acerca de que en último análisis se debe optar por personas capaces, con reconocida solvencia moral y dinámica suficiente, así como conocedores del negocio desde sus mínimos detalles hasta sus más complicados problemas.

#### f).—Catálogo de Cuentas.

Como punto de extraordinaria significación en la fase de Organización Contable, que es preciso dominar plenamente, tenemos el que se refiere al catálogo de cuentas. Son muchos los factores que deben tomarse en cuenta para obtener un catálogo que no sea corto en su expresión, pero tampoco excesivo y en cierta forma árido o difícil de manejar.

Sobre este particular estimo debe procurarse destacar todos aquellos elementos que puedan hacer accesible el manejo, pero sobre todo, debe tomarse en cuenta la naturaleza del negocio para señalar lo estrictamente necesario y así tenemos, que tratándose del catálogo de una Sucursal, para negocios dedicados a los servicios y compra venta de refacciones para equipo de transporte, prepondera la reciprocidad, o sea las cuentas que se establecen con motivo de los envíos y depósitos que hace la sucursal a la matriz, así como aquellos movimientos que hay que registrar cuando se presenta el caso contrario.

Por las consideraciones anteriores, el catálogo abarca como quien dice dos objetivos relacionados entre sí, es decir, grupo de cuentas para controlar la compra venta de las refacciones que en forma di-

recta haga la Sucursal, así como el envío que de las mismas haga la matriz y el grupo correspondiente a los servicios mecánicos entre los que se destacan las reparaciones de motores, hojalatería y diversos; quiere decir que estamos frente a un negocio que cubre un aspecto comercial y otro que se refiere al costo de los servicios.

Antes de referirnos en forma concreta al catálogo y su clasificación, es necesario extenderse sobre algunos puntos del sistema de costos que por separado se propone, es decir, que para controlar los servicios, debemos valernos de la cuenta de "Órdenes de Servicio en Proceso", en la que tendrán que agruparse las cuentas de registro primario por lo que hace a la forma en que se van incurriendo realmente los ya señalados elementos del costo.

#### Sistema para el control del costo de los servicios.

La peculiaridad o característica de estos negocios, por lo que hace al elemento costo de los servicios, es algo que precisa que se deje perfectamente definido, porque en la práctica muchas empresas de este tipo descuida lo que sí merece el mayor cuidado o escrúpulo.

Las órdenes de servicio son diferentes entre sí por la sencilla razón de que es variable el material que se utiliza, así como también la mano de obra directa, por tanto, no podemos hablar de que pueda adoptarse cualquier sistema de costos del cálculo previo, si acaso lo que sí debe estimarse en calidad de cuota fija para cada orden, es el tercer elemento o sean los cargos indirectos de servicio; ésto con la finalidad de hacer prácticos y accesibles los movimientos en las diversas cuentas que se tocan diariamente.

## CLASIFICACION DEL CATALOGO DE CUENTAS

- 1 Activo
- 2 Pasivo
- 3 Capital Contable
- 4 Reservas
- 5 Cuentas de Resultados
- 6 Cuentas de Orden.

### 1.—ACTIVO

#### 11.— Activo Circulante

- 1101 Caja
- 1102 Bancos
- 1103 Clientes
- 1104 Deudores Diversos
- 1105 Documentos por Cobrar
- 1106 Almacén de Refacciones y Materiales
- 1107 Ordenes en Proceso
- 1108 Ordenes terminadas
- 1109 Oficina Principal
  - 1109-1 Manejo de Refacciones
  - 1109-2 Manejo de Fondos
  - 1109-3 Servicio de Entrega
    - 1109-3-1 Refacciones
    - 1109-3-2 Mano de Obra
  - 1109-4 Servicio de Garantía
    - 1109-4-1 Refacciones
    - 1109-4-2 Mano de Obra

## 2.— ACTIVO FIJO

- 1201 Terreno
- 1202 Edificios y Construcciones
- 1203 Maquinaria y Equipo
- 1204 Herramientas
- 1205 Equipo de Transporte
- 1206 Muebles y Enseres

## 3.— CARGOS DIFERIDOS

- 1301 Gastos de Instalación
  - 1302 Renta Pagada por Anticipado
  - 1303 Intereses Pagados por Anticipado
  - 1304 Gastos de Organización.
- .....
- .....

## 21.— PASIVO CIRCULANTE

- 2101 Proveedores
- 2102 Acreedores Diversos
- 2103 Documentos por Pagar a Corto Plazo
- 2104 Impuestos por Pagar.

1 .....

.....

## 22.— PASIVO FIJO

- 2201 Documentos por pagar a largo plazo

## 23.— CREDITO DIFERIDO

- 2301 Intereses cobrados por anticipado

## 3.— CAPITAL CONTABLE

- 3101 Capital de la Sucursal

## 32.— SUPERAVIT

- 3201 Utilidad del Ejercicio
- 3202 Reserva Legal
- 3203 Reserva para indemnizaciones.

## 4.— RESERVAS

### 41.—COMPLEMENTARIAS DE ACTIVO

- 4101 Estimación para Cuentas Malas
- 4102 Depreciación acumulada de edificios y construcciones
- 4103 Depreciación acumulada de Maquinaria y Equipo.
- 4104 Depreciación acumulada de Equipo de Transporte
- 4105 Depreciación Acumulada de Muebles y Enseres.
- 4106 Amortización Acumulada de Gastos de Instalación
- 4107 Amortización acumulada de Gastos de Organización

## 5.— CUENTAS DE RESULTADOS.

### 51.— Deudores del Costo

- 5101 Material Directo
- 5102 Mano de Obra Directa
- 5103 Costo de Ordenes de Servicio
- 5104 Costo de Ventas de Relaciones
- 5105 Variaciones en Cargos Indirectos
- 5106 Cargos Indirectos
  - 5106-1 Luz y Fuerza
  - 5106-2 Mano de Obra Indirecta
  - 5106-3 Materiales Indirectos
  - 5106-4 Provisión Depreciación Maquinaria
  - 5106-5 Aseo Talleres
  - 5106-6 Seguro de Maquinaria
  - 5106-7 Servicio de Garantía
  - 5106-8 Seguros contra Incendio
  - 5106-9 Mantenimiento y Reparación de Maquinaria

- 5106-10 Predial (Proporcional)
- 5106-11 Diversas
- 52.—Deudoras de Operación.
- 5201 Gastos de Venta
  - 5201-1 Sueldos (Proporcional)
  - 5201-2 Viáticos
  - 5201-3 Previsión Social (Proporcional)
  - 5201-4 Teléfonos (Proporcional)
  - 5201-5 Correos y Telégrafos (Proporcional)
  - 5201-6 Renta (Proporcional)
  - 5201-7 Impuesto sobre Ingresos Mercantiles.
  - 5201-8 Propaganda y Publicidad
  - 5201-12 Diversas
- 5202 Gastos de Administración.
  - 5202-1 Sueldos (Proporcional)
  - 5202-2 Previsión Social (Proporcional)
  - 5202-3 Papelería e Imprenta
  - 5202-4 Aseo Oficinas
  - 5202-5 Teléfonos (Proporcional)
  - 5202-6 Correos y Telégrafos (Proporcional)
  - 5202-7 Provisión Depreciación Muebles y Enseres.
  - 5202-8 Provisión Depreciación Edificio
  - 5202-9 Provisión Amortización Gastos de Instalación
  - 5202-10 Provisión Amortización Gastos de Organización
  - 5202-12 Renta (cuando Proceda)
  - 5202-13 Predial (Proporcional)
  - 5202-14 Diversas
- 5203 Gastos y Productos Financieros
  - 5203-1 Gastos
    - Intereses
    - Descuentos sobre Ventas

- 5203-2    Productos  
          Descuentos sobre Compras.
- 53.—Otras Cuentas Deudoras de Operación.
- 5301       Bonificaciones Rebajas y Devoluciones sobre  
          Venta de Refacciones.
- 5302       Bonificaciones y Rebajas sobre Ingresos de  
          Servicios.
- 54.—Otras Cuentas Acreedoras de Operación
- 5401       Ingresos por Ordenes de Servicio.
- 5402       Ingresos por Venta de Refacciones.
- 5403       Devoluciones Bonificaciones y Rebajas sobre  
          Compras.
- 55.—Acreedoras del Costo.
- 5501       Variaciones en Cargos Indirectos
- 6.—Cuentas de Orden
- 60         Deudoras
- 61         Acreedoras.

#### Explicación de las Cuentas Principales.

ORDENES EN PROCESO.—Los cargos a esta cuenta se refieren al costo real de los materiales directos y trabajos directos así como los cargos indirectos.

Los créditos se refieren a cargos que se hacen a la cuenta Ordenes de Servicio Terminadas; en la inteligencia que por lo que hace a materiales y trabajo directo son cifras al costo real, pero por lo que respecta a los cargos indirectos, la cifra es a costo predeterminado. Puede haber cargos o abonos para afectar la cuenta de variaciones en cargos indirectos y al final del mes puede saldarse contra Inventario de Ordenes en Proceso. Dicho saldo aparece en el activo circulante del Balance, en la inteligencia de que al siguiente ejercicio aparecerá en calidad de saldo inicial de la propia cuenta de Ordenes en Proceso.

**ORDENES TERMINADAS.**—Los cargos a esta cuenta provienen de los traspasos contra la cuenta Ordenes en Proceso y los créditos contra la cuenta de Costo de Ordenes de Servicio o sea que los abonos correspondientes ocurren cuando existe la materialidad de la venta del servicio, es decir, el ingreso efectivo por el importe de la orden. Esta cuenta se presenta dentro del activo circulante del balance.

**MATERIALES INDIRECTOS.**—Los cargos se refieren al material que se consume en las Ordenes en Proceso abonándose, consecuentemente, a Almacén de Refacciones y Materiales. Se acredita por los traspasos que se hacen a la cuenta Ordenes en Proceso.

**MANO DE OBRA DIRECTA.**—Los cargos a esta cuenta se refieren a conceptos específicos como es el caso de la nómina o recibos de los trabajadores que atienden la labor de los servicios, o sea que este importe se acredita a la cuenta de Bancos o Caja según el caso.

Los abonos debemos referirlos a los traspasos que se hacen a la cuenta de Ordenes en Proceso, o sea que es indispensable determinar por medio de auxiliares la parte que corresponde pagar al trabajador en cada orden y por el total de los diferentes servicios. Esto da margen para pensar que debe distribuirse el tiempo de los trabajadores sobre las Ordenes de Servicio para que de acuerdo con dicho tiempo se aplique un factor que resulte de dividir el salario que por día se paga a una persona entre el número de horas realmente trabajadas, obteniéndose una cifra que se multiplicará por el tiempo específico de cada orden. Si efectivamente en estas Empresas existe la costumbre de pagar salario fijo y si son muchas las órdenes y los trabajadores que las atienden, resulta indispensable establecer un control similar al de una tomaduría de tiempo, con objeto de que se obtengan las más claras aplicaciones del importe del trabajo directo.

**CARGOS INDIRECTOS.**—Esta cuenta se carga por las partidas de indirectos realmente ocurridas durante el ciclo de costos o mensualmente, según la costumbre, con abono a Cuentas por Pagar, Caja o Bancos; sus créditos o abonos corresponden a los traspasos que se hacen a la cuenta de Ordenes en Proceso.

**VARIACIONES EN CARGOS INDIRECTOS.**—Los cargos a los créditos a esta cuenta provienen del traspaso que se hace de la cuenta Ordenes de Servicio en Proceso. Cuando se trata de un cargo significa que lo real fue mayor que lo estimado y cuando se trata de un abono significa que lo estimado fue mayor que lo real.

Esta cuenta se salda contra Inventario de Ordenes en Proceso, Ordenes Terminadas y Costo de Ordenes, cada una en proporción que le corresponda de acuerdo con el factor de Variación o Coeficiente Rectificador.

g).—Sistema de Costos.

De hecho, una Sucursal no hace más que cumplir con las disposiciones que nacen de la casa matriz, pero es incuestionable que a ambas les interesa coincidir en todo lo que se refiera al debido control, registro y contabilización de todas y cada una de las operaciones.

Sin dejar de reconocer que las operaciones de tipo general representan para la sucursal extraordinaria importancia, he de referirme a aquello que más interesa, es decir, a lo que constituye la fuente de ingreso para la Sucursal, o sea, los servicios y su costo, así como el control de éste, mediante el sistema que juzgué prudente por las razones que ya se advierten a través de todo lo que con anterioridad se ha venido expresando.

Si se trata de servicios, automáticamente queda fundado un sistema a base de "Ordenes", pero con la característica de que por lo que respecta a los dos primeros elementos del costo, la aplicación se hace desde el punto de vista histórico y por lo que hace al tercer elemento, por tratar de hacer más expedito el trámite, debe hacerse la aplicación en forma predeterminada, siendo esta la razón por la cual se establece la cuenta de "Ordenes de Servicio en Proceso". Como una consecuencia de todo esto, también nace la cuenta de Variaciones para que, a su vez, ésta se salde mediante una aplicación proporcional entre aquellos elementos que resultan afectados con motivo de la realización del servicio y venta del mismo o, en otras palabras, la aplicación proporcional a las cuentas "Ordenes de Servicio en Proceso", "Servicios Terminados" y "Costo de Servicio".

Ya han quedado señalados en capítulos anteriores los motivos que se tienen para dar paso a este sistema de costos, argumentándose que el tipo de Servicios que se realizan, por ser distintos en su estructura y por ser caprichosos en lo referente a su monto, no pueden subordinarse a cualquier sistema del cálculo previo, es decir a costos estándar o a costos predeterminados en forma absoluta.

Y se dice esto, porque la naturaleza de este negocio difiere un tanto de la de otros de tipo eminentemente industrial en que es el artículo o lote de artículos transformados que se sujetan a una serie de tratamientos o procesos en que se van obteniendo experiencias en la forma más cabal, lo que hace posible la anticipación a los hechos, es decir, da margen para hacer presupuestos tendientes a obtener costos predeterminados, o estándar, según el caso, ya sea unitarios, departamentales, por proceso, por operación o por lotes. Los servicios que proporcionan las sucursales siguen una trayectoria distinta a la de los costos históricos por la elasticidad de su monto, pero se aprovecha una parte de aplicación predeterminada en los cargos indirectos, obtenida a base de una cuota, para impregnar fluidez, rapidez y forma práctica de realizar las cosas.

Por lo tanto, ya refiriéndome concretamente al manejo de las cuentas, por la parte que corresponde al registro general de las operaciones, es menester seguir la más rigurosa disciplina, en los términos siguientes:

Por la compra de materiales, o relaciones que se utilizan en los servicios es indispensable establecer la costumbre de formular requisiciones firmadas por el almacenista pero autorizadas por funcionario de confianza, autorizadas con objeto de que este documento sea válido y para que la oficina de compras proceda de inmediato a la adquisición de tales efectos. Al hablar de adquisiciones de materiales es conveniente referirse también al método que deba utilizarse para el control del almacén, porque en este caso resulta ideal el de inventarios perpetuos con el objeto de que el elemento materiales en las órdenes se valore de inmediato con la finalidad de que cuando se registre la venta de la orden se contabilice no únicamente esta sino también el costo del servicio. Igualmente, por lo que hace al almacén de materiales, hay que tocar también lo relativo al método que deba utilizarse para valorar las salidas. Este aspecto, bien lo sabemos, debe ser meditado para conocer los diferentes efectos:

### **Primeras Entradas-Primeras Salidas**

Significa que al precio de los primeros materiales comprados deben salir los primeros materiales para su consumo y venta, es decir, que se establece una orden cronológica con lo que resulta que el estado del costo de los servicios y el de pérdidas y ganancias no se encuentran debidamente actualizados. En cambio, el Balance General, en el renglón relativo a Almacén de Materiales o Refacciones, se encuentran debidamente actualizados, por la sencilla razón de que los primeros precios quedarán determinados en las primeras órdenes, por lo tanto, los últimos precios constituyen la expresión más auténtica del balance general; todo esto nos hace creer que el método no es factible ya que en todo caso a la clientela se le debería cobrar materiales y refacciones a precios actuales.

### **Últimas Entradas-Primeras Salidas.**

Es un régimen distinto al anterior, porque en este caso se trata de actualizar los costos a base de dar salida a los precios de las últimas adquisiciones, ya sea para efectos de fabricación o para el caso de vender. Naturalmente que los estados de tipo dinámico se encuentran arrojando un rendimiento más de acuerdo con los últimos precios y por lo tanto, se suponen más reales, pero por lo que hace al balance, la situación cambia, porque entonces se antoja lógico presentar el renglón de existencias a los precios de las primeras entradas, lo que no es concordante con lo que se espera que debe informar este estado, o sea la situación financiera del negocio. Cuando se actúa en mercados de tipo inflacionista no cabe duda que este método resultaría ideal, pero cuando no se registran variaciones de importancia a menudo; es decir que como en el caso de refacciones y diversos materiales que utilizan las sucursales no hay variaciones bruscas por este concepto, definitivamente nos anticipamos a aconsejar que no sería práctico valernos de este procedimiento.

**Precio Promedio.**—Se trata, desde luego, del más común de los métodos quizá por ser el más práctico y sencillo en su cálculo y aplicación, ya que la obtención del precio promedio consiste en cuidar de la corrección en los cálculos de entradas, así como de la determinación de los saldos en especie y en valor, dando salida al precio

o costo que resulta de dividir el saldo en pesos y centavos entre el saldo o existencia.

Definitivamente para efectos del control de los materiales que se utilizan muy a menudo en los servicios que proporcionan las sucursales en estos negocios, el precio promedio es ventajoso por todos conceptos porque se colocan en un lugar intermedio, según nuestra realidad del mercado, o sea que no se actúan en un estado inflacionista ni tampoco en un estado deflacionista, constituyendo este aspecto un elemento de especial interés para adoptar la política relativa del precio promedio.

Por último, en lo que se relaciona con refacciones y materiales, conviene señalar que se tenga el mayor cuidado y esmero por parte del jefe del departamento de servicio o del superintendente de estos trabajos para que cada orden contenga precisamente los materiales y cantidades de éstos valorados a los precios proporcionados por la sección de costos y que dichas órdenes se formulen en los ejemplares necesarios en forma tal, que tanto contabilidad, como almacenes, por ningún motivo incurran en errores u omisiones que puedan traducirse en pérdidas para las Sucursales. Por esta razón es preferible que al iniciarse el trato con la clientela, el encargado de realizar el servicio sea una persona completamente familiarizada en estos trabajos sin que por ello dejen de implantarse medidas en el sentido de costear antes de proporcionar el importe total de las ventas de los servicios.

Por lo que respecta a la mano de obra directa es indispensable romper con toda clase de procedimientos un tanto empíricos para incorporar, en cambio, todo aquello que sea factible de medirse con la mayor exactitud posible.

Si se trata de que la Orden de Servicio contenga la máxima expresión en cuanto a la cifra representativa de este segundo elemento del costo, hemos de convenir de antemano que deben efectuarse estudios relativos a determinar tarifas tomando en cuenta el tiempo empleado por cada persona que realiza tareas específicas, es decir, medir el tiempo que emplea cada trabajador, para que, en función de su sueldo y categoría se puedan hacer las debidas aplicaciones. Esto es lo que comúnmente ocurre cuando las sucursales se organizan, pero es indudable que vale la pena planear la introducción de pagar

al trabajador la cuota que convenga a cambio del servicio realizado. La experiencia ha aconsejado que tanto a la empresa como al trabajador les interesa el convenio a destajo, porque de esta manera se absorbe mayor trabajo que se traduce en beneficio para el negocio y días mejor remunerados para los trabajadores, con lo cual también se obtiene como consecuencia, un costo menor del renglón gastos fijos.

Por virtud de disponer de todos los datos relacionados con los costos, a la clientela se le puede proporcionar también mejor servicio y una información más oportuna y veraz acerca de lo que va a pagar. Lo anterior robustece también la idea de contribución al sistema de costos en la forma más efectiva en vista de que no solamente se cumple con el contenido de la orden, sino que también se pueden llenar los demás requisitos de control, así como auxiliares en forma expedita y práctica.

Tal como se concibe, lo de la Mano de Obra Directa nos coloca en posición de resolver definitivamente que no puede haber oposición alguna a los lineamientos o modalidades del sistema de costos que se ha venido proponiendo, o sea que, por el contrario, se confirma una vez más que por no poder circunscribirse a un solo producto o a un solo servicio homogéneo, el sistema de órdenes es el indicado, precisamente por su carácter caprichoso o por su naturaleza un tanto inconstante o mutable.

El tratamiento de los cargos indirectos, tal como quedó explicado en los comentarios relacionados en el capítulo anterior, no viene a desvirtuar de ninguna manera el sistema de costos a que tantas veces nos hemos referido en vista de que de todos modos se cumple con la finalidad de hacer práctico el trámite de las distintas órdenes.

Se ha dicho que el tercer elemento del costo es el único que tendrá que sujetarse al sistema de predeterminación en vista de que las distintas erogaciones que diariamente se registran, ya sea del tipo fijo o variable, no se podrían aplicar en calidad de costo a la orden en una forma inmediata, lo que sí puede hacerse con los otros dos elementos, según las razones expuestas en párrafos anteriores; por lo mismo, los cargos indirectos en estos negocios serán tratados de muy distinta manera, valiéndose para el efecto de cualquiera de los

procedimientos que nos permitan determinar una cuota razonable y equitativa.

Lo primero que debe perseguirse es el formular con cierta periodicidad relaciones o presupuestos de indirectos tomados de las experiencias que contabilidad va registrando y posteriormente ha de pensarse en una base, la que resulte en este caso más lógica, aunque es de presumirse que las horas de trabajo directo sea la indicada por todos conceptos. Esto último se funda en el simple hecho de que los servicios se inician y se concluyen por la intervención directa de los trabajadores o persona que intervienen en ellos y por el tiempo trabajado por estas mismas personas, por lo tanto, el factor hora o cuota por hora de trabajo directo constituye definitivamente la política a seguir.

Por una parte, tenemos que debe obtenerse el dato de operación relativo a las horas y, por otra, debe disponerse de la relación de gastos. El factor obtenido debe aplicarse en función del tiempo real o de la hora realmente trabajada en cada orden de servicio o en función del tiempo que se estime para la misma.

Ejemplo:

a).—Relación de cargos indirectos o presupuesto de los mismos, por el mes de mayo de 1965 \$ 15,000.00.

b).—Número de horas de trabajo directo por el propio mes de marzo 3,000.

c).—Las horas reales trabajadas durante el mes de abril, según distribución:

Orden de Servicio No. 1	1,000 hrs.
Orden de Servicio No. 2	1,500 hrs.
Orden de Servicio No. 3	400 hrs.

Resolución:

15,000 — \$ 5.00 por hora

---

3,000

### Aplicación para los servicios de Abril

Servicio No.	No. de Horas	Cuota	Importe
1	1,000	\$ 5.00	\$ 5,000.00
2	1,500	5.00	7,500.00
3	400	5.00	2,000.00
			<hr/>
			\$14,500.00
			<hr/>

Ahora bien, con toda intención se ha escogido este ejemplo en su expresión más sencilla con objeto de aclarar lo siguiente:

- 1.—Los \$ 14,500.00 y las cantidades que forman este total, constituyen, por decirlo así, el cargo anticipado a la cuenta de Cargos Indirectos.
- 2.—Tanto la relación del mes anterior como las horas presupuestadas del propio mes de marzo no vienen siendo más que las bases que se toman como las más equitativas para la aplicación de que se trata, de donde se obtiene un factor, en este caso \$ 5.00, que para hacer práctico el procedimiento, éste mismo se multiplica por las horas reales en que incurra cada Orden de Servicio.

### **CAPITULO III**

#### **CONTROL DE DEPARTAMENTO DE SERVICIO Y ELEMENTOS DEL COSTO.**

- c).—Del Departamento de Servicio.
- b).—De las Relaciones.
- c).—De la Mano de Obra.
- d).—De los Cargos Indirectos.

### CAPITULO III

## CONTROL DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO Y ELEMENTOS DEL COSTO.

α).—Del Departamento de Servicio.

Este Departamento se encargará de proporcionar servicio de reparación a las unidades propiedad de la Compañía y de clientes que lo soliciten, por tanto, es muy importante que antes de abrir cualquier orden de servicio o reparación quede determinado si se trata de:

- 1).—Cargo a Matriz, por servicio a una unidad aún no vendida.
- 2).—Servicio de Entrega.
- 3).—Servicio de Garantía.
- 4).—Con cargo al cliente.
- 5).—Crédito.
- 6).—Contado.

Sobre lo anterior cabe hacer los siguientes comentarios:

En los tres primeros casos, el material, la mano de obra e indirectos que afectan las órdenes de servicio, serán íntegramente cargos a la Casa Matriz.

Los Cargos a la Matriz por servicios a unidades no vendidas, son ocasionados por estar las unidades cierto tiempo sin movimiento.

El servicio de entrega se ocasiona cuando se le vende a un cliente alguna unidad nueva, ya sea que ésta se encuentre en la sucursal o bien que sea enviada por la casa matriz. Es muy común que en el trayecto de la casa matriz al lugar de entrega sufran desperfectos las unidades, o bien, puede ser observado por el operador algún defecto de fabricación, ya que es la primera vez que se usa la unidad. El defecto que se encuentre o los detalles que resulten, serán reparados en el taller de servicio de la sucursal antes de ser entregada.

El servicio de garantía de que gozan las unidades vendidas, será determinado por la casa matriz, teniendo en cuenta cierto tiempo de usado o bien cierto kilometraje recorrido. En este lapso, si las unidades requieren servicio en el lugar donde se encuentra instalada la sucursal, será atendido el cliente dándole servicio de refacciones y mano de obra por garantía con cargo a la casa matriz.

Al cliente únicamente le será cobrado material de mantenimiento, como aceites y otros materiales que se necesiten para la reparación. Antes de proceder a darle servicio a la unidad es necesario verificar la fecha de venta para verificar que ésta se encuentre realmente dentro del término de servicio de garantía.

Las formas que se utilizarán para el cargo de refacciones que se utilicen en la clase de los trabajos anteriores, serán diferentes a las formas que se usan en las órdenes de reparación cobradas, si se trata de una orden de servicio cobrada, se determinará si ésta será a crédito o al contado, por tanto, si es del primer caso, no se procederá a iniciar el trabajo sino hasta que el jefe de crédito o la gerencia apruebe la solicitud. En este caso se pondrá el visto bueno en la orden correspondiente.

Lo anterior resulta conveniente porque prácticamente queda establecida la naturaleza del servicio, con lo que se consigue que únicamente se formule factura por aquellos trabajos que lo necesitan, pues es evidente que tratándose de servicios de entrega o de garantía no debe extenderse dicho documento por constituir un simple trámite interno.

Una vez que se ha establecido la clase de trabajo solicitado y es conveniente abrir la orden que contenga, entre otros elementos, los siguientes:

- a).—Nombre del cliente.
- b).—Domicilio y teléfono.
- c).—Ciudad.
- d).—Marca y tipo del vehículo.
- e).—Número de Serie.
- f).—Fecha de entrada.
- g).—Descripción de la reparación que solicita.
- h).—Fecha de terminación y la anotación de la clase del trabajo.

La formulación de la Orden de Reparación se hará por duplicado, distribuyéndose en la siguiente forma: Original, quedará en poder de la persona encargada de controlar el tiempo y los vales del material; Duplicado, pasará a las oficinas del Departamento de Servicio para que proceda a abrir la orden respectiva para controlar las refacciones y mano de obra.

La forma anterior será formulada originalmente por la persona encargada de recibir la unidad en el taller, la que apuntará los datos generales del cliente.

Cuando por algún motivo sean utilizados obreros del departamento de servicio para hacer determinados trabajos de conservación del edificio o cualquier otro concepto que no sea el de trabajar en alguna orden, la mano de obra utilizada se cargará a una orden específica para que no se vea inflado el costo de la mano de obra vendida. Puede suceder también que en determinados momentos no haya trabajo en el Departamento de Servicio, estando, por lo tanto, los obreros sin hacer ninguna tarea productiva, en este caso se cargará el tiempo ocioso a la cuenta de Indirectos.

b).—De las refacciones.

Las refacciones utilizadas en las órdenes de servicio serán controladas por medio de vales de requisición de material, mismas que se entregarán y se controlarán en la siguiente forma:

Antes de dar a conocer el trámite que debe seguirse para el manejo, es menester tomar en cuenta que hay que evitar hasta donde sea posible toda clase de extracciones o robos de refacciones o materiales. Para tal efecto, de procurarse que intervenga el Departamento de Servicio en calidad de responsable directo; la sección de costos no únicamente para efectos de verificar cálculos y aplicación sino para emitir un visto bueno con base en la estadística de órdenes semejantes y el supervisor general, quien permanentemente se ocupará de investigar todo lo que concierna al aspecto técnico. En tales condiciones, puede suponerse que los vales de salida de refacciones y material deban formularse por cuadruplicado.

Original para la sección de costos con el fin ya indicado y para que integre toda la documentación que corresponda a las órdenes que se expiden, así como para efectos de registrarlas. Primera copia para el almacenista a efecto de que haga los movimientos en sus

tarjetas de almacén, manejadas en especie. Segunda copia para el Jefe del Departamento de Servicio, con objeto de que pueda llevar a cabo su labor de control. Tercera copia, para el Supervisor a fin de que haga sus pruebas e informes periódicos de todo cuanto ocurra a la gerencia general.

Hasta ahora nos hemos referido al control de las salidas de material por considerarlo de inmediata atención toda vez que las afectaciones a las órdenes de servicio por este concepto requieren escrupuloso cuidado tanto en lo que respecta a cantidades utilizadas como por lo que hace a precios de venta, sus costos y el cálculo, pero es evidente que también debe preocuparnos el punto relacionado con las entradas, concebidas éstas desde su adquisición hasta su almacenamiento y, en tal sentido, la sección de compras se encuentra obligada a formular requisiciones así como pedidos a las casas proveedoras para lo cual debe disponer de un control estadístico ordenado por ramo, así como proveedores, para conocer en el primer caso si los precios recientemente cotizados no han sufrido discrepancias o alteraciones de importancia y con objeto también, en el segundo caso, de que disponga de primera intención de un auténtico registro que sea capaz de hacer expedita nuestra comunicación con tales proveedores, ya sea verbalmente o por escrito.

Es indispensable hacer constar que tanto contabilidad como Compras y el propio Almacenista son entidades completamente independientes en sus funciones, pero que deben coincidir, cuando se trata de localizar posibles errores o posibles fraudes, según se desprende de las apreciaciones que se harán al tocar la parte relativa del control interno; mientras tanto, los pedidos son el primer requisito formal para que pueda entrar material al almacén la remisión del proveedor, con referencia al pedido, es el documento que se constituye en segundo requisito de importancia porque obliga al almacenista a contar, pesar o medir el contenido en especie; la factura que se recibe en el Departamento Administrativo es otro requisito fundamental y debe exigirse con la documentación adjunta, es decir, original de pedido, remisión, etc. para compararse con la que a su vez remite el almacenista con todas las observaciones que hubieran que hacerse con motivo de la recepción. En esta forma ya se concibe una entrada legítima de relaciones y diversos materiales a los almacenes, sin defecto que a esta dependencia se le obligue el más perfecto acomodo

para su inmediata localización y su auxiliar en especie así como marbetes necesarios para cuando se lleven a cabo los frecuentes recuentos, la labor se facilite. El pedido se sujetará a la siguiente disciplina: Original: al Proveedor, a efecto de que proceda a efectuar la entrega en los términos estipulados en el propio pedido. Primera Copia: Para la sección de Compras, para que sea ordenada en forma programada; Segunda Copia: para el propio Departamento de Compras a fin de que sea ordenada por orden alfabético de proveedores; Tercera Copia: para Contabilidad; Cuarta Copia: para la casa matriz, para fines de que ésta se entere de todos aquellos materiales que adquiriera la sucursal y para que en un momento dado las transferencias resulten debidamente preparadas, o sea que no haya excesos de refacciones, sujetas a almacenamiento. La Casa Matriz, inclusive, mediante esta copia, se puede dar cuenta perfectamente acerca de la política de compras seguida por la Sucursal así como de precios y en último caso podrá hacer las objeciones que estime pertinentes; Quinta Copia: para el Departamento de Servicio. De hecho este Departamento tiene también ingerencia muy estrecha en todos estos trámites relativos a la compra porque de ahí nacen las requisiciones formuladas a compras, ya que aquí se conocen las verdaderas necesidades así como especificaciones, calidades, cantidades, tiempo de consumo, etc. Es indispensable que este departamento disponga de las ya mencionadas requisiciones debidamente numeradas para efectos de control ya que en un momento dado puede llevar a cabo su confronta conforme la copia del pedido que más tarde recibirá. También tendrá a su cargo otra labor sumamente importante, la que se refiere a la constante información sobre existencias a fin de poder formular sus requisiciones con la debida oportunidad.

Es indispensable conocer, además las siguientes atribuciones en el Departamento de Servicio:

- a).—La formulación de las Ordenes de Servicio en proceso.
- b).—La formulación de las Ordenes de Servicio terminadas a precio de venta.

Por lo que respecta a las primeras, los formularios correspondientes deben prepararse con todos y cada uno de los requisitos indispensables para controlar debidamente, no nada más el ejercicio de la misma, o sea su tramitación, sino para que los elementos del costo se registren en su cifra exacta.

Por lo que hace a las segundas, es indispensable también que muestren los distintos elementos que interesan para fines internos o sea para las continuas confrontas y para fines de la clientela, la que, con toda razón exige una lectura exacta de lo que se hace a su vehículo, así como de las refacciones que se utilizaron para el mismo e importe de los trabajos.

Las órdenes de Servicio en Proceso deben formularse por cuadruplicado.

Original.—Para la Sección de Costos con el fin de integrar la documentación y registrar convenientemente las órdenes de servicio en proceso.

Duplicado.—Para el propio Departamento de Servicio con objeto de integrar la documentación relativa, así como para la vigilancia del cumplimiento.

Triplicado.—Para el Supervisor.

Cuadruplicado.—Para la casa matriz.

c).—De la mano de obra.

La mano de obra utilizada será controlada por medio de un reloj marcador que indicará en cada una de las Ordenes de Reparación las horas trabajadas; al finalizar el día, quedará asentado en la tarjeta de la orden correspondiente el obrero u obreros que trabajaron en el día, así como las horas trabajadas por cada uno de ellos.

Para verificar que el total de horas trabajadas durante la jornada fueron en su totalidad cargadas a las órdenes de trabajo en proceso, será necesario que al finalizar el día, la persona responsable del control del tiempo vacíen en una forma los nombres de los obreros que trabajaron.

Del Departamento de Contabilidad deberá verificarse diariamente lo siguiente:

1).—Que la totalidad de la mano de obra trabajada y materiales utilizados en cada una de las órdenes hayan sido cargados a éstas.

2).—Que los importes hayan sido cobrados correctamente.

3).—Que lo que no haya sido facturado, sea únicamente lo que se encuentre en proceso.

También se debe tomar en cuenta para el cálculo real de la mano de obra, el importe de vacaciones y seguro social para ser prorratedo.

d).—De los cargos indirectos.

Prácticamente el control del tercer elemento del costo ha de subordinarse a la cuota que se determina con base en los presupuestos formulados con anticipación, según ya se ha expresado.

En las sucursales, resulta conveniente que la sección de costos establezca un catálogo de subcuentas que permita la localización inmediata de los gastos realmente incurridos durante el mes y, de ser necesario, se implante también un registro auxiliar de los cargos indirectos que se localizan únicamente en el Departamento de Servicio. Los principales conceptos, son los siguientes: Materiales indirectos, Mano de Obra Indirecta y Diversos. Como principales subcuentas del primer grupo cabe mencionar la estopa, gasolina, petróleo, tiner, etc.

Como ejemplo del segundo grupo tenemos el sueldo del Jefe del Departamento de Servicio y su ayudante sueldo del encargado del abastecimiento de herramientas, sueldos de almacenistas, etc.

Dentro del tercer grupo, tenemos: el gasto que se refiere a reparación del edificio cuando es propio, gastos de herramienta de rápido consumo, luz y fuerza, depreciación de maquinaria y equipo, así como su conservación y reparación, la renta cuando no es propio el edificio, etc.

Cabe mencionar que como no hay más que un Departamento, no hay necesidad de hacer prorrates departamentales, por lo tanto, el presupuesto mensual, sí debe ser objeto del más escrupuloso cuidado su formulación.

De hecho, todos los servicios, o bien los gastos indirectos, se alojan en el único Departamento productivo, siendo esta la razón principal, por la cual no se hace prorrato de gastos o cargos indirectos.

La mayor parte de los autores se inclina porque entre más sencillo sea el proceso distributivo más práctico resulta la distribución de los indirectos. En el caso de las sucursales, la imputación es de tipo directo y la base de aplicación son las horas de trabajo, sea cual fuere la tarea o índole del servicio, es decir que no puede hablarse de horas-máquina por su inconstancia, que tampoco puede hablarse de

una base sobre el importe de los materiales por su propia flexibilidad ni de unidades producidas porque se trata de servicios, por lo mismo, el común denominador son las horas trabajadas u horas-hombre.

### CATALOGO DE SUBCUENTAS DE GASTOS DE FABRICACION

GASTO	DEPTO. DE SERVICIO
<b>Materiales Indirectos:</b>	
Gasolina	A 1
Petróleo	A 2
Tiner	A 3
Diesel	A 4
Varios	A 5
<b>Mano de Obra Indirecta:</b>	
Sueldo Jefe Depto. de Servicio	A 6
Sueldo del Ayudante del Jefe de Servicio	A 7
Sueldo del encargado de abastecimiento de la herramienta	A 8
Sueldos de Almacenistas	A 9
Sueldos Varios	A 10
Sección de Costos	A 11
<b>Otros Gastos Indirectos:</b>	
Reparación del Edificio	A 12
Gastos de Herramienta de rápido consumo	A 13
Luz y Fuerza	A 14
Depreciación y conservación de Maquinaria y Equipo	A 15
Renta cuando no es propio el Edificio	A 16
Seguros	A 17
Gastos de Garantía	A 18
Varios	A 19

Una orden de Servicio cualquiera que expida una Sucursal tiene dos usos:

a).—La que se refiere al cliente con fijación del precio de Venta.

b).—La que se utiliza para efectos del costo del servicio y su registro correspondiente.

Entonces, lo indicado sería llevar un solo orden, es decir, una sola numeración progresiva para ganar en sencillez, en cuanto al control. Una sección de la orden, para el cliente, con todos los datos ya previstos (Forma No. ) y la otra Sección para fines internos, según se ha dicho. Inclusive, la sección que pertenece al cliente se utilizará en calidad de nota de venta de servicio, sujeta a facturación.

Por lo que hace a la distribución es obvio que los talonarios de órdenes correspondientes se formulen con las copias necesarias de diferente color, o sea:

#### Nota de Orden de Venta de Servicio.

Original.—Para el cliente.

Duplicado.—Para la Jefatura del Departamento de Servicio, para fines de control y vigilancia de las órdenes

Triplicado.—Para la sección de Costos, con objeto de que le sirva como medio de identificación, revisión, cálculo y registro correspondiente.

Cuadruplicado.—Para el Supervisor designado por la Gerencia para los fines inherentes a su cargo.

Quintuplicado.—Para facturación.

Sextuplicado.—Para la casa matriz.

La forma del Costo, se hará como sigue:

Original.—Para la sección de Costos con las mismas finalidades ya citadas y para que se integre toda la documentación relativa y relacionada con la ministración de materiales, tiempo empleado, etc.

Duplicado.—Para el Departamento de Servicio.

Triplicado.—Para el Supervisor.

Cuadruplicado.—Para la Casa Matriz.

Quintuplicado y

Sextuplicado.—Para ser ordenadas por orden progresivo y por orden alfabético respectivamente como medio de consulta de la Gerencia General.

CIA. X. S. A.

Sucursal en México

Orden de  
Servicio No.

(1)

Cliente .....  
Dirección .....  
Ciudad ..... Teléfono.....

(2)

Marca y Modelo ..... Fecha de Venta .....  
Número de Serie .....  
Número Económico ..... Fecha de Terminación:

(3)

Fecha de Iniciación .....

(4)

Descripción del Trabajo .....  
.....  
.....  
.....

(5)

(6)

Materiales Directos:

Mano de Obra Directa:

Vale No.	\$	Operador No.	No. de Horas.	Costo	Importe
Vale No.	\$	1			
Vale No.	\$	2			
Vale No.	\$	3			
Vale No.	\$	4			
Vale No.	\$	5			
					_____
					\$ _____

(7)

Cargos Indirectos:	No. de Hrs.	Factor	Importe
	.....	.....	.....

(8)

Resumen del Costo

Materiales	\$	
M. O. Directa		
Cargos Indirectos		.....

(9)

SUMA \$:.....

Firmas:

.....

CIA. X., S. A.  
Sucursal México

Orden No.

(1)  
Nombre

(2)  
Importe de Materiales (Remisiones) \$

(3)  
Importe del Trabajo

(4)  
Otros Cargos .....

TOTAL \$ .....

Recibí de Conformidad

Entregó

.....  
(cliente)

.....

Las Sucursales, en el fondo, adquieren una jerarquía de incalculables proporciones por la necesidad que existe de establecer un control tan necesario a través de sus departamentos de servicio, que no se limita a la simple función de reparar vehículos de la plaza en que se encuentran radicadas, sino que también se proyecta haciendo trabajos por encargo de la casa matriz.

Con ésto, puede decirse que si en este centro de trabajo no existiera la norma más elemental en lo que respecta al control de los servicios que se imparten, todo vendría a echarse por tierra, con las consiguientes repercusiones de tipo económico que por lo regular se hacen presentes cuando inclusive se descuida la vigilancia acerca de todo aquello que signifique atención para los trabajos que se realizan, ya sean de carácter interno o externo.

Por otra parte, es de estimarse una sola idea fija, una sola línea, un objetivo fundamental, otra meta no menos deseada que se persigue, es decir, el control de los elementos del costo en estas Sucursales. Definitivamente las anteriores consideraciones nos transportan a un estado de cosas en el que no puede concebirse el aplazamiento de medidas y de pasos necesarios en aras de obtener la mayor claridad y la mejor información respecto al ritmo de servicios que se proporcionan ya en la práctica.

Por otra parte, es imprescindible dejar asentando que las sucursales no deben circunscribir su acción al mandato de reparación o de servicio obligado proveniente de la casa matriz, sino por el contrario, pugnar cada vez más con mayor denuedo porque se obtengan productos derivados del servicio ajeno proporcionado a la clientela con la finalidad de esperar un mejor rendimiento por todos conceptos.

## **C A P I T U L O I V**

### **C O N T R O L I N T E R N O**

- a).—Control de los Ingresos.
- b).—Control de los Egresos.
- c).—Control de Almacén de Refacciones.

#### IV.—CONTROL INTERNO

A la sucursal debe preocuparle, no únicamente el buen funcionamiento de sus negocios, sino también la limpieza en el concepto de autoridad moral que se requiere en el manejo de sus operaciones.

En otro sentido, habría de referirse también al grado de seguridad interna que las sucursales deban hacer patente para sí y para la casa matriz. Unidas muy estrechamente estas aspiraciones lógicas, podríamos colocarnos en un marco en que se observara la conducta de la sucursal en sus relaciones directas con la casa matriz.

En otros términos, en una sucursal, como en cualquier otra empresa, se requiere un sostenido esfuerzo en cuanto a la disciplina interior.

Además no debemos olvidar que las sucursales, dentro del sentido que nos ocupa, adquieren una doble responsabilidad, la que se refiere al control de las operaciones que realizan por sí mismas y la que se concibe en función de sus relaciones con la casa matriz.

Existen básicamente tres formas sujetas a la disciplina interna:

- a).—La del Control de los Ingresos.
- b).—La del Control de los Egresos.
- c).—La del Almacén de Refacciones.

Debe señalarse, en primer término, la acción que debe ejercitar el departamento de crédito y cobranzas, en lo que se refiere al manejo de facturas en poder de cobradores. Desde luego, debe procurarse que diariamente rindan cuentas estas personas; es decir, que produzcan los informes en formas numeradas en las que con toda claridad se exprese la labor desarrollada y los valores cobrados durante el día con objeto de que se revise perfectamente la documen-

tación. Normalmente a los cobradores en estas empresas se le entregan contrarecibos, facturas y documentos amparados con relación, lo cual significa que deben devolver los nuevos contrarecibos por las facturas entregadas o por las no cobradas y cheques o efectivo que cubran facturas al cobro o amparadas en contrarecibos. De todos modos el Departamento de Créditos y Cobranzas, con base en estos informes y en esta actividad diaria podrá proceder a registrar sus operaciones de conformidad con el control de tarjetas, ya sea en forma alfabética de clientes, a base de número clave o haciendo conjunta la labor en la que se procure establecer señales de diferentes colores que permitan a este departamento efectuar la cobranza con la oportunidad debida.

Por otra parte, Crédito y Cobranzas tendrá la obligación de formular diariamente una relación numerada (Forma No.     ), que especifique la cobranza efectuada, a base de columnas para nombre del cliente, factura o documento pagado e importe. De dicha relación, que tiene como destino el Departamento de Caja, se hará copia para Contabilidad y para la Gerencia. Es interesante concebir en el Departamento de Crédito y Cobranzas dos aspectos que le son inherentes: la recepción de la documentación que motiva la cobranza proveniente del Departamento Administrativo, Sección de Facturación y la que se refiere a un adecuado archivo de la documentación y valores representados por letras de cambio que se encuentren debidamente guardadas. Es aconsejable el ordenamiento de los originales de las letras por fecha de vencimiento y las copias de éstas alfabéticamente. Las facturas no sujetas a la expedición de letras de cambio pueden ordenarse: original y copia alfabéticamente, en la inteligencia de que sólo se entregará a revisión el original y la dotación de copias que requiera la clientela, existirá a la vez un archivo de contra-recibos ordenados por fechas; posteriormente, cuando sea liquidado el contrarecibo, debe registrarse el cambio de facturas ordenadas alfabéticamente o pendientes de pago a un archivo con numeración progresiva de estos documentos con el sello de pagados. Puede darse el caso de que se registren abonos a cuenta y en esa virtud debe tomarse la precaución de hacerse una doble anotación del crédito de que se trata tanto en el contrarecibo, como en una de las copias de las facturas, para que en el último pago se certifique si es correcta la liquidación.

CIA. X., S. A.

SUCURSAL MEXICO

Relación de Cobranza No. ....

Fecha .....

Cobrador No. ....

CLIENTE	FACTURA		RECIBOS	Documentos al Cobro		Resultado de la	OBSERVA- CIONES.
	NUMERO	IMPORTE	AL COBRO	No.	Véc.	Importe	

TOTALES

Recibí Documentos

Recibí Documentos Devueltos  
y Valores

Registro Auxiliares

(Cobrador)

(Empleado Cobranzas)

(Empleado Cobranzas)

**CIA. X., S. A.**

Sucursal México

Fecha .....

Reporte de la Cobranza en el Departamento de Créditos.

N O M B R E	FACTURA PAGADA	DOCUMENTOS PAGADOS	IMPORTE
-------------	-------------------	-----------------------	---------

TOTAL \$

Departamento de Crédito y Cobranzas

.....  
RECIBI

.....  
(Cajero)

En otros términos, a los cobradores se les hará entrega de documentación durante las primeras horas del día, mediante relación preparada para el efecto por el empleado; la misma relación servirá para recibir los valores y documentos de los cobradores a una hora que se juzgue prudente antes de finalizar las labores y el empleado encargado de esta labor dependiente del ya mencionado Departamento de Crédito se hará responsable, al igual que los cobradores, de todo su manejo con la obligación a la vez de formular inmediatamente la relación que servirá para entregar a caja todo lo que amerite ser depositado en bancos al siguiente día.

Por lo que respecta a la Caja, es necesario indicar que entre otras de sus actividades, tenemos la que se refiere al fondo de Caja Chica que se considera suficiente para sufragar los gastos de carácter urgente, inclusive para que puedan hacerse compras de mercancías a baja costo. Además, se le debe imponer la obligación de revisar escrupulosamente todo lo que recibe y que amerita ser depositado en el Banco mediante ficha preparada, según se verá más adelante. Tenemos las siguientes fuentes de ingresos:

- a).—Ingresos por Ventas de Mostrador.
- b).—Ingresos provenientes de la Cobranza efectuada a través del Departamento de Crédito.
- c).—Ingresos por concepto de Ordenes de Reparación.

Las ventas de Mostrador se controlarán mediante la confronta diaria entre las notas en poder de la Caja y las copias en poder del Jefe del Mostrador. En este sentido, debe ponerse especial esmero diariamente en ver si son coincidentes ambos grupos de notas con el que corresponde a quien hace la entrega material de los efectos, en este caso el Almacén y, así, tenemos un triple control.

Es importante atribuir obligaciones al jefe de mostrador que consistirán en formular diariamente, con base en su grupo de notas, dos relaciones:

- 1o.—La de Ventas de mostrador con las copias necesarias para el almacén, contabilidad, Gerencia y original para la Caja.
- 2o.—La de Ventas a Crédito, con las copias necesarias para las mismas dependencias pero en este caso el original será para

el Departamento Administrativo, sección de facturación, el cual, en su oportunidad, enviará a su vez a Crédito y Cobranzas la relación de facturas.

De hecho, al hablar sobre el control del Departamento de Crédito y Cobranzas, quedó aclarado todo lo que en cuanto a medidas de seguridad interna puede desearse al hablar de los ingresos por Ventas a crédito, por lo tanto, cabe agregar que tratándose del dinero que ingresó por concepto de Ordenes de Reparación, pueden hacerse los siguientes comentarios:

a).—El Departamento Administrativo, sección de facturación controlará este tipo de interés únicamente a base de relaciones que enviará directamente a las distintas dependencias, como contabilidad, la caja y gerencia.

b).—No es preciso formular facturas para cada orden, pero para efectos fiscales, bastaría con formular una global a fin de mes en la que hiciera referencia de los números de las órdenes e importe de cada una, lo que servirá de base para la declaración de ingresos mercantiles.

c).—Es importante que se hagan confrontas periódicas sobre este ingreso entre las relaciones que sirven para la ficha de depósito bancario que formula la caja; las relaciones que formula el Departamento Administrativo, sección de facturación y los registros del Depto. de Contabilidad.

En resumen, para seguir de cerca la observancia sobre medidas de seguridad interna, a caja le compete exclusivamente responsabilizarse por todos los valores que recibe; preparar la ficha de depósito documentada y antes de hacer la entrega material a la Institución Bancaria, someter a la aprobación de la Gerencia, mediante la firma autorizada, la relación y fichas de depósito correlativas.

Por lo que respecta al departamento de Contabilidad, debemos pensar que se trata de una dependencia también independiente que está revisando, calculando y registrando todo aquello que le ha sido puesto a su consideración a través de las copias de las relaciones y de las fichas de depósito que formulará la caja. En caso de error o de duda, este departamento se reservará el derecho de darlo a conocer en los términos que juzgue convenientes. Con lo anterior, esta-

mos junto a un aspecto sumamente delicado, al que se ha tratado de impregnarle procedimientos prácticos en lo posible, pero haciendo las cosas de tal modo, que se haga patente la división del trabajo para que pueda evitarse el que existan arreglos entre el personal para cometer fraudes.

**Control de los Egresos.**—Son indispensables dos formas de salida:

a).—Por Caja Chica.

b).—Por Cuenta Bancaria.

Lo importante estriba, al hablar de Caja Chica, en considerar un fondo suficiente o adecuado para hacer frente a todos aquellos desembolsos urgentes y de baja escala. Sin embargo, resulta pertinente ampliar este procedimiento agregando, que cuando haya necesidad de nuevos fondos para reembolso, el cheque lo firmen la Gerencia y Contabilidad mancomunadamente, los que tendrán buen cuidado de exigir los recibos, así como el corte de caja chica y documentación debidamente requisitada.

A la Caja también le corresponde desarrollar la labor de formular cheques que ameriten el pago a proveedores o erogaciones de cualquier otra índole. Al pensar en esta medida, nos colocamos también en la posición de implantar otras disciplinas que hagan factible el ritmo de la empresa en materia de desembolsos, como los que a continuación se enumeran:

1o.—Fijar un día a la semana para recibir documentación que amerite pago a cambio de contra-recibos numerados que ostenten las características necesarias.

2o.—Fijar otro día de la semana para pago, procurando expedir los cheques de acuerdo con el orden de la numeración de los contra-recibos para facilitar en un momento dado cualquier revisión.

3o.—Invariablemente se exigirá que los cheques vayan firmados por el Gerente y por el Jefe del Departamento Administrativo, en representación de Contabilidad, en la inteligencia de que al hacerlo, este último deberá de percatarse si hay saldo suficiente para no incurrir en responsabilidades.

4o.—Durante el lapso entre la fecha de recepción y la de pago, deberá cumplirse con las siguientes condiciones:

a).—Cuidar que la documentación sea presentada con los ejemplares necesarios para que las diferentes dependencias que intervengan conserven una de las copias.

b).—El Departamento Administrativo y Contabilidad asumirán la responsabilidad de que no se incurra en falsedad al expedirse un cheque, pues cuando no hay fondos suficientes, ello trae consigo el desprestigio de la empresa, la desconfianza en terceros y una probable reclamación de carácter penal.

c).—Cerciorarse de que la erogación de que se trata ha sido previamente autorizada por la Gerencia o por el funcionario administrativo, obedeciendo en todo caso a las disposiciones que sobre el particular se hayan dictado.

d).—Hecho lo anterior, procede una revisión total de la documentación, ya sea en su aspecto numérico, ya sea en el sentido de ver si se cumple con el requisito de pedidos previos, contratos, convenios por escrito, etc.

e).—Debe siempre exigirse una revisión simultánea por parte de las distintas dependencias que intervienen en el trámite y en caso de observaciones la Gerencia asumirá la misión de resolver en definitiva.

Para cumplir con todo lo anterior, se necesita que la caja formule una relación semanal y con la documentación por pagar, siendo necesario asignar a cada recibo o factura un número progresivo que puede ser coincidente con el del contra-recibo. La relación de que se trata deberá enviarla la caja a Contabilidad para cotejar, revisar y autorizar si procede la formulación del cheque. Contabilidad a su vez la enviará al Jefe del Departamento Administrativo y éste a la Gerencia y esta última la pasará nuevamente a Caja con las observaciones que se hayan hecho, a fin de que se proceda a formular los cheques respectivos. Cuando la caja haya terminado la labor ya indicada, tendrá la obligación de pasar la misma relación a las dependencias ya citadas con los comprobantes y cheques adheridos a estos con el objeto de que se le devuelva con la firma mancomunada. Es importante que una vez entregado el cheque a quien corresponda, se exijan las firmas cuando proceda, así como identificaciones y cancelación de los comprobantes con el sello de pagado.

Al considerar todos y cada uno de los puntos que anteceden, nos colocamos en aptitud de descartar toda posibilidad de duda en cuanto

a que un empleado o más cometan actos ilícitos por el manejo de fondos, toda vez que la disciplina que para todo pago se implanta, consiste en formular cheques nominativos firmados por dos funcionarios autorizados, con lo que se cumple con un requisito de principio. Además, es indudable que con las diferentes medidas que se han adoptado en el sentido de responsabilizar a los diferentes departamentos, también se cumple con otro postulado imprescindible cuando se toca el capítulo relativo a control interno. Inclusive, el procedimiento, en los términos expresados, establece la división del trabajo con lo que se consigue que la labor de una persona o grupo de personas sea confrontada con la labor de otra persona, u otro grupo de personas.

**Control de Almacén.**—Estamos frente a uno de los problemas más interesantes que confrontan estos negocios si consideramos que el almacén siempre debe disponer de refacciones y otros artículos en la medida que se estime pertinente para cumplir con la necesidad de abastecer en tiempo y cantidad a la demanda del público y a las solicitudes del departamento de servicio. Con esto habremos de pensar en que no debe haber cantidades excesivas que se constituyan en capital o inversión muerta, ni tampoco regateo en cuanto a disponer de lo necesario. Por lo tanto, el almacén contará con el principal responsable, o sea el almacenista y con uno o más ayudantes, según la magnitud del trabajo específico a desarrollar.

El almacén, interviene en la recepción en los términos de contar, pesar o medir todo lo que le ordenen las dependencias autorizadas, tomando como base la remisión de los proveedores. La posterior confronta entre lo que recibe el almacén con el pedido que formula compras y la factura o facturas recibidas para su pago, deben ser objeto de muy especial cuidado. Además el almacenista debe exigírsele exclusivamente el movimiento en especie en su respectivo auxiliar para que periódicamente se vea si la existencia es coincidente con los saldos de las tarjetas que en especie y valor maneja contabilidad.

Lo anterior conduce a la imprescindible medida de llevar a cabo, al mismo tiempo, recuentos periódicos o tomas físicas de inventarios para cerciorarse acerca de la validez del saldo que aparece en auxiliares.

Cuando existen fechas programadas para toma de inventarios se ofrece la oportunidad de preparación a quien tiene malos manejos

con las refacciones, por eso es que también hay que ejercer una política de recuentos por sorpresa.

Si bien es cierto que con la disciplina observada colocamos al almacenista en un plan de absoluta responsabilidad, también lo es que para que ello se realice hay que brindarle toda la seguridad por él requerida, respecto a la colocación y la guarda de las referidas refacciones o sea que no encuentre pretextos para desentenderse de aquello por lo que debe responder.

Es muy común que no puedan suspenderse los trabajos del Departamento de Servicio durante el lapso de la toma del inventario, en vista de lo urgente de los trabajos que se realizan, pero esto, desde luego se resuelve a base de conciliar los vales o salidas contra la fecha del inventario.

En términos generales, el control de los almacenes descansa preponderantemente en el hecho de responsabilizar al encargado mediante un procedimiento como el que se propone, es decir, haciendo que desconozca los términos del pedido para evitar que se ponga de acuerdo con los proveedores acerca de cantidades que reciba a cuenta o en parte en vez de cifras exactas; ejercitando recuentos por sorpresa y recuentos periódicos programados si así se desea; exigiendo oportunidad en el registro de los movimientos de su auxiliar llevado en especie y a cambio de todo ello, ofreciéndole cuanta seguridad sea necesaria para la debida guarda, localización y colocación de las refacciones y artículos que se manejan.

**CAPITULO V**

**CONCLUSIONES.**

## CONCLUSIONES

1.—Siempre es importante el establecimiento de Sucursales cuando se vislumbra mayor capacidad de producción y principalmente cuando se observa que hay mercados en lugares muy apartados de la casa matriz, pues ello traería consigo la obtención de mejores ingresos, creación de mayor número de mercados, así como relaciones más estrechas con proveedores y clientes.

2.—Cuando se habla de Organización en una Sucursal es forzoso referirse a aquellos problemas y movimientos diarios de inaplazable resolución y entenderlos sobre la base de implantar medidas de control que influyan decisivamente en el ánimo de quienes manejan éstos negocios, ya sea para su pronta resolución, o para ceñirse a la política en general delineada por los inversionistas.

3.—Los funcionarios de una sucursal no deben constreñir sus gestiones, sino que en todo caso tendrán que poner a prueba su inteligencia y su criterio para que la balanza se incline a su favor en todos aquellos casos delicados que los obliguen a tomar decisiones a través de las cuales la negociación siempre resulta favorecida.

4.—En último análisis, al pensar acerca de las personas indicadas para el cargo de gerentes en las distintas sucursales, debe optarse porque sean capaces, con reconocida solvencia moral y dinámica suficiente, así como con conocimiento de éstos negocios, desde sus mínimos detalles, hasta sus más complicados problemas.

5.—En cuanto al sistema de costos implantable en este tipo de empresas, es aconsejable someterlos al tratamiento de los costos históricos por lo caprichos de su naturaleza pues cada solicitud es una cifra distinta, más por lo que respecta a la aplicación del tercer elemento, o sean los cargos indirectos, sí resulta factible apearse al cálculo predeterminado por la facilidad que se obtiene al obtener una

cuota por este concepto y aplicando sin mayores complicaciones a cada orden específico a fin de hacer práctico el registro de las operaciones.

6.—El Sistema de Costos ya explicado facilita, por otra parte, la adopción de métodos como el de Inventarios Perpetuos, sin que esto signifique que no deben seguirse prácticas periódicas de recuentos físicos para el efecto de control interno.

7.—Aún cuando es el menos técnico, y si se quiere el más popular y aún el más inexpresivo de los procedimientos por los inexacto en la determinación de sus cifras a la formulación de Estados Financieros, el costo promedio constituye, sin embargo, en estos negocios, el elemento más fácil en lo que concierne a la valoración de los materiales que se consumen. Esto, principalmente porque en nuestro medio los artículos que se utilizan no sufren de ninguna manera constantes fluctuaciones, o sea, que es poco común se actúe en circunstancias inflacionistas o deflacionistas.

8.—La importancia que el presente trabajo le ha dado al departamento de servicio, obedece incuestionablemente a que este constituye la mejor garantía para la casa matriz, en el sentido de que cuando las sucursales se preocupan por lograr eficiencia y rapidez, la clientela responde plenamente en cuanto a seguir utilizando los trabajos para sus unidades y posiblemente a la larga también lleguen a interesarse por nuevas unidades de las mismas marcas que fabrican éstos negocios. Estas razones obligaron a reforzar la idea que se tuvo de organizar y controlar dicho departamento.

9.—En materia de control interno se puso a contribución el mejor esfuerzo, por ser principio básico, para alcanzar la meta que en todo negocio se busca, principalmente en lo que respecta a ingresos, egresos, el propio departamento de servicio y del almacén de relaciones; en la inteligencia de que por las relaciones entre matriz y sucursales se requiere poner a prueba toda clase de medidas de seguridad interna, pues de otra manera no se justifica la presencia de las sucursales.

## BIBLIOGRAFIA

### Revistas

"Dirección y Control".

Manual del Contador.

W. A. Paton.

Contabilidad General.

Maximino Anzures.

El Control Interno de los Negocios.

Gómez Morfin.

Apuntes de Costos del Profesor Roberto Trejo, C. P.